

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลที่ได้จากการศึกษา

ผลที่ได้จากการศึกษาในบทที่ 4 สรุปเป็นกรณีๆ ได้ดังนี้

5.1.1 จากการศึกษาที่ได้จากพนักงานของ กบส. สำนักงานเชียงใหม่ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ติดตามเรียกเก็บหนี้ตามนโยบายปรับโครงสร้างหนี้พบว่า การเกิดหนี้มีปัญหาของ กบส. ปัจจุบัน มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสินเชื่อของเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ปิดกิจการไปแล้ว และสาเหตุที่การพิจารณาสินเชื่อผิดพลาดทำให้เกิดหนี้ปัญหามากที่สุด เพราะลูกหนี้ปิดบังข้อมูล หรือให้ข้อมูลเท็จเมื่อมีการขอสินเชื่อครั้งแรก นอกจากนี้ ประสิทธิภาพและความรู้ของผู้พิจารณาสินเชื่อมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเกิดหนี้มีปัญหา เพราะแทนที่จะให้ความสำคัญต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ แต่กลับเน้นพิจารณาให้ความสำคัญในเรื่องหลักประกันมากกว่า อีกทั้งยังขาดความรอบคอบในการพิจารณาสินเชื่อ กรณีมีความคุ้นเคยกับลูกหนี้เป็นการส่วนตัว

ปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ มีปัญหาหลังจากการพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้คือ ขาดการควบคุมดูแล และติดตามที่ดี ให้สินเชื่อไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ สินเชื่อไม่มีคุณภาพ จัดวงเงินสินเชื่อไม่เหมาะสม และแก้ไขปัญหามิทันต่อเหตุการณ์ ทำให้เกิดเป็นหนี้มีปัญหา จากการนำมามาตรการการปรับโครงสร้างหนี้มาใช้ปฏิบัติโดยพนักงานของ กบส. สำนักงานเชียงใหม่ มาตรการที่ใช้ได้ผลมากที่สุดน่าจะเป็น มาตรการลดเงินเดือน และหรือดอกเบี้ย รองลงมาคือมาตรการลดอัตราดอกเบี้ย ส่วนมาตรการอื่นๆที่ใช้ได้ผลรองลงมาคือการให้เวลาปลอดเงินเดือน และหรือดอกเบี้ย ขยายเวลาการชำระหนี้ ปรับหนี้ระยะสั้นเป็นระยะยาว ให้ กบส. รับโอนสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกันและสินทรัพย์ไม่ใช่หลักประกัน และในที่สุดถ้ามาตรการดังกล่าวข้างต้นใช้ไม่ได้ผล ก็ต้องดำเนินคดีตามกฎหมาย

ผลจากการศึกษาทางด้านพนักงานเรียกเก็บหนี้ กบส. สำนักงานเชียงใหม่ เห็นว่าสถานการณ์ในครอบครัวของลูกหนี้มีปัญหาต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาก ปัญหาที่พบมากที่สุดคือปัญหาการหย่าร้าง รองลงมาคือปัญหาแยกกันอยู่ ส่วนปัญหาอื่นๆที่พบน้อยมากคือปัญหาชู้สาว และลูกหนี้ตาย

สาเหตุที่ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับโครงสร้างหนี้ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ลูกหนี้จะชำระหนี้ที่อื่นก่อน เพราะคิดว่าดอกเบี้ย กบส. ถูกกว่าจึงชำระหนี้ภายนอกที่ดอกเบี้ยสูงกว่า รองลงมาคือลูกหนี้หลบหนี ส่วนสาเหตุอื่นๆคือ ลูกหนี้จะรอขายหลักทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน หรือรอแหล่งเงินกู้จากที่อื่น หรือบางรายหลักประกันเป็นของผู้อื่นจึงไม่สนใจที่จะชำระหนี้

นอกจากนี้แล้ว กรณีลูกหนี้ไม่มีความจริงใจต่อการปรับโครงสร้างหนี้ก็เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อการนำเอามาตรการการปรับโครงสร้างหนี้มาใช้ ความไม่จริงใจของลูกหนี้เกิดจากลูกหนี้ปกปิดข้อมูล ลูกหนี้นำเงินกู้อื่นไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ลูกหนี้หนีขบวนหนี้ หรือมีเจตนาโกงตั้งแต่เริ่มกู้ และปัญหาที่ลูกหนี้ประสบจนทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้คือ มีหนี้สินมาก รายได้ลดลง ไม่มีรายได้ เจ็บป่วย บางรายใช้จ่ายเงินฟุ่มเฟือยผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม

ในส่วนที่เกี่ยวกับหลักประกันก็ถือว่ามีส่วนสำคัญที่มีผลกระทบต่อการใช้มาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไม่ได้ผลเต็มที่ โดยเฉพาะปัจจุบันนี้จะเห็นว่าหลักประกันจะเป็นหลักทรัพย์ที่มีราคาใกล้เคียงกับภาระหนี้มากที่สุด รองลงมาเป็นหลักประกันที่เสื่อมราคาลง ไม่มีสภาพคล่อง บางกรณีหลักประกันยังเป็นบุคคลค้ำประกัน ซึ่งเสี่ยงต่อการเกิดหนี้สูญเป็นอย่างมาก

สาเหตุที่สำคัญที่มีผลต่อการนำมาตรการการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาใช้ไม่ได้ผลเต็มที่อีกประการหนึ่งคือ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้เกิดปัญหาทางการเงินในประเทศ อีกทั้งยังมีการจำกัดการให้สินเชื่อบางประเภทโดยสถาบันการเงิน ทำให้ขาดสภาพคล่องในธุรกิจและมีรายได้ลดลง ไม่พอเพียงกับรายจ่าย และไม่สามารถชำระเงินกู้คืนได้

5.1.2 จากผลการศึกษาทางด้านลูกหนี้บางส่วน ของ กบส. สำนักงานเชียงใหม่เมื่อนำมาตรการการปรับโครงสร้างหนี้มาใช้ พบว่าปัญหาที่ กบส. ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมาย เพราะปัญหาภายในครอบครัวของลูกหนี้ ปัญหารายได้ไม่พอกับรายจ่าย ปัญหาหย่าร้างและแยกกันอยู่ ลูกหนี้ส่วนมากของ กบส. สำนักงานเชียงใหม่ มีอาชีพประกอบธุรกิจส่วนตัวมากที่สุด รองลงมาจะมีอาชีพรับจ้าง บริษัทเอกชน ดังนั้นจึงทำให้เกิดปัญหาเมื่อธุรกิจล้มเหลวเนื่องจากขาดประสบการณ์ ไม่มีความรู้ในเรื่องธุรกิจนั้นดีพอ ลูกหนี้บางรายรับช่วงธุรกิจมาจากผู้อื่น ขาดความชำนาญงาน บางรายทำธุรกิจหลายอย่างจนไม่มีเวลาพอที่จะดูแลควบคุม ปัญหาของลูกหนี้ในด้านการเงินที่พบมากที่สุดคือ รายได้ไม่พอกับรายจ่าย รองลงมาคือมีหนี้สินมาก ถูกเจ้าหนี้อื่นฟ้อง กู้แทนผู้อื่น เจ็บป่วย รอขายหลักประกัน รอแหล่งกู้ยืมจากที่อื่น อีกทั้งยังประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ มีการจำกัดการให้สินเชื่อบางประเภทโดยสถาบันการเงิน ทำให้ขาดเงินสนับสนุนธุรกิจ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

5.1.3 กบส. สำนักงานเชียงใหม่ใช้มาตรการการปรับโครงสร้างหนี้และติดตามเรียกเก็บหนี้ในปี 2542 เกิดประสิทธิผลในระดับต่างๆกัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการเกิดประสิทธิผลที่ยังไม่สนองตอบเป้าหมายของ กบส. เพราะหนี้ที่ติดตามเรียกเก็บได้ยังไม่ครบตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายมาให้

ติดตามเรียกเก็บ และจากผลของการพยากรณ์พบว่าหากจะเก็บให้ครบตามจำนวนเป้าหมายจะต้องใช้เวลานาน รวมทั้งหมด 2 ปี 2 เดือน

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับกรณีศึกษาครั้งนี้จะแยกเป็น 2 ด้านคือ

5.2.1 ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร กบส.ควรจะมีการแยกการบริหารหนี้ให้ชัดเจน และเป็นระบบ โดยจัดแบ่งเกรดลูกหนี้ A ถึง D ให้อยู่ในความดูแลของพนักงานที่มีหน้าที่ติดตามเรียกเก็บหนี้ เพราะเป็นหนี้ที่ยังสามารถเรียกเก็บได้ แต่หนี้เกรด E เป็นหนี้ที่ถูกดำเนินคดี ควรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อดูแลลูกหนี้เกรดนี้ โดยผู้มีความรู้ความชำนาญด้านกฎหมายดีพอ การปฏิบัติงานจะได้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่วนหนี้รายใหญ่ที่มีภาระหนี้คงค้างจำนวนมาก จะต้องใช้เวลาในการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นเวลานาน ไม่สามารถที่จะแก้ไขให้เสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลา 5 ปี ควรจะขยายเวลาการทำงานของ กบส. ออกไปนานกว่า 5 ปี คาดว่าจะสามารถทำให้ กบส.เรียกหนี้คืนได้หมดตามเป้าหมายได้ การดำเนินงานภายในระยะเวลาที่จำกัดจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานที่ติดตามเรียกเก็บหนี้อยู่ในภาวะเร่งรีบและไม่ยืดหยุ่นมากพอ ทำให้ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้คืนตามกำหนดการและตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

5.2.2 ด้านลูกหนี้ของ กบส. มาตรการการปรับโครงสร้างหนี้ของ กบส. ที่นำมาใช้ ลูกหนี้มีความพึงพอใจในมาตรการที่มีการลดเงินต้น และหรือดอกเบี้ยมากกว่ามาตรการอื่นๆ รองลงมาคือ การลดอัตราดอกเบี้ย และการขยายเวลาชำระหนี้ มาตรการที่ควรจะนำมาใช้เพื่อหาทางออกให้ลูกหนี้ เช่น ควรจะหาแหล่งเงินกู้ให้แก่ลูกหนี้ที่ต้องการจะ Refinance ไปยังสถาบันการเงินอื่นๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำกว่าของ กบส.

นอกจากนี้พนักงานที่ติดตามเรียกเก็บหนี้ควรหาโอกาสออกเยี่ยมเยียนพบปะลูกหนี้ที่อยู่ในความดูแลของตนโดยสม่ำเสมอ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกหนี้เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในอันที่จะมีโอกาสได้ทราบปัญหาเฉพาะตัวของลูกหนี้แต่ละราย และสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์เป็นข้อมูลในการแก้ไขหนี้ที่เกิดปัญหาเหล่านั้นได้

การนำมาตรการการปรับโครงสร้างหนี้มาใช้แก้ไขหนี้ที่มีปัญหา เมื่อลูกหนี้กับ กบส. สามารถเจรจาประนีประนอมกันได้ภายในเดือนแรกที่ทุกฝ่ายรับได้ จะเป็นการจูงใจให้ลูกหนี้นี้มีกำลังใจในการผ่อนชำระหนี้ หนี้เสียก็จะกลายเป็นหนี้ดี กบส. ก็จะได้รับชำระหนี้คืนตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

5.3 ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของ กบส. ภายใต้การนำเอามาตรการการปรับโครงสร้างหนี้และติดตามเรียกเก็บหนี้มาใช้คือ เนื่องจาก กบส. ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพและรับโอนหลักประกันหนี้จากธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) มาบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำหน่ายจ่ายโอนหนี้ที่มีปัญหาเหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่การจัดตั้ง กบส. เป็นสิ่งใหม่ ยังไม่เคยมีองค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะนี้มาก่อน การปฏิบัติงานบางอย่างยังมีลักษณะไม่ชัดเจน งานบางอย่างยุ่งยากซับซ้อน การนำเอามาตรการการปรับโครงสร้างหนี้มาใช้กับลูกหนี้รายใหญ่บางรายต้องใช้เวลาพิจารณานานหลายขั้นตอน ดังนั้นเมื่อ กบส. ตั้งเป้าหมายเอาไว้ว่าภายใต้มาตรการการปรับโครงสร้างหนี้ที่กำหนดขึ้นมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลา 5 ปี คงจะมีความเป็นไปได้ยาก นั่นคืออาจใช้เวลานานกว่า เช่น 10 ปีหรือมากกว่าก็ได้

นโยบายการประណอมหนี้ของ กบส. ก็ต้องเรียกเก็บหนี้ให้ได้มากที่สุดตามสิทธิของ กบส. ที่พึงได้ ให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติต้องคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้และความร่วมมือหรือความเต็มใจของลูกหนี้ประกอบด้วย โดยหลักการประណอมหนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ควรเน้นไปที่เป้าหมายการเรียกเก็บหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรลำดับเป้าหมายการเรียกเก็บหนี้ในทุกกรณีคือ

1. ให้เรียกเก็บหนี้เต็มจำนวนตามสิทธิที่พึงได้รับเป็นลำดับแรกก่อน
2. หากตามข้อ 1 ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติได้ จึงเรียกเก็บหนี้ให้ได้จำนวนไม่น้อยกว่ามูลค่าของหลักประกันและทรัพย์สินของลูกหนี้ที่จะบังคับได้
3. หากตามข้อ 1 และ 2 ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ จึงเรียกเก็บหนี้ได้อย่างน้อยเท่ากับต้นทุนรับโอนหนี้จากธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ต้นทุน กบส.)

เนื่องจาก กบส. เป็นหน่วยงานที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นมาเมื่อต้นปี 2542 ดังนั้นข้อมูลทุติยภูมิที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ บางข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร เช่น ค่าใช้จ่ายดำเนินการประเภทเงินเดือน ไม่ได้ลงบัญชีเบิกจ่ายทุกๆเดือน แต่มีการนำมาตั้งเบิกจ่ายหลายๆเดือนต่อครั้ง จึงทำให้ต้องใช้เวลาในการกระจายให้เป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนให้ใกล้เคียงความจริงให้มากที่สุด ทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงข้อมูล อีกทั้งการเก็บแบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์ลูกหนี้ ส่วนใหญ่จะไม่ให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะลูกหนี้ที่มีปัญหามาก เช่น ลูกหนี้เกรด C และ D อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ลูกหนี้โดยใช้แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นโดยการสุ่มตัวอย่าง 100 ราย ก็ทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของลูกหนี้ได้ โดยลูกหนี้ในส่วนที่เหลือทั้งหมดที่ไม่ได้สุ่มมาทำการศึกษาในครั้งนี้ก็

พบว่ามึข้อคิดเห็นต่อการใช้มาตรการการปรับโครงสร้างหนี้โดยกบส.ไปในลักษณะและทิศทางเดียวกับลูกหนี้ที่ได้ضمامเป็นตัวอย่งเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

อย่างไรก็ตามคาดว่าเมื่อกบส.ได้ดำเนินงานเป็นระยะเวลาที่เนิ่นนานพอและได้ประสบการณ์จากการทำงานมากยิ่งขึ้น จากปัญหาอุปสรรคที่ได้พบคาดว่าจะเป็นแนวทางให้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การให้ทำงานอย่งเกิดประสิทธิภพดียิ่งขึ้น ภายใต้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของการเป็นตัวแทนของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ในการจัดการสินทรัพย์ที่รับโอนหนี้มาจากธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินที่มีปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด เพื่อลดความเสียหายทางด้านการเงินโดยรวม

หากการทำงานของกบส.บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ การจัดตั้งกบส.เพื่อทำการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและหนี้ NPLs ก็จะสนองนโยบายของรัฐในอันที่จะใช้องค์การนี้เป็นเครื่องมือภายใต้ความเชื่อถือและยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในโอกาสต่อไป